

Вопрос 7. Концепция риск-ориентированного внутреннего контроля

7.1. Риск-ориентированный контроль

Глобальная нестабильность мирового рынка и увеличение числа мошеннических действий в финансовой сфере характеризуют российскую экономику нарастанием факторов неопределенности при осуществлении финансовой и хозяйственной деятельности. Логичным ответом на изменение экономических условий должен стать и становится риск-ориентированный подход к внутреннему контролю, предъявляющий требования оптимальной результативности и эффективности деятельности при обеспечении ее качества на уровне передовой международной практики.

Основной концепцией нового понимания развития системы внутреннего контроля в организации является концепция риск-ориентированного контроля. Можно сказать, что это концепция третьего поколения после традиционных концепций внутреннего контроля, таких как:

- **подтверждающая модель** внутреннего контроля - ориентирована на оценку соответствия работы проверяемых систем требованиям законодательства и внутренних документов хозяйствующего субъекта;

- **системно-ориентированная модель** внутреннего контроля - построена по принципу, в соответствии с которым каждое функциональное подразделение (отдел) организации рассматривается как воспроизводящее некий закрепленный за ним процесс, а организация в целом - как цепочка или сеть таких процессов.

Концепцию риск-ориентированного контроля можно определить как концепцию нового понимания внутреннего контроля, в основу которого положено такое видение внутреннего контроля, как присущие деятельности любого организации риски деятельности как постоянная составляющая финансовых операций, при этом внутренний контроль нацелен на предупреждение возникновения рисков через такую настройку программного обеспечения в организации, которая позволяет автоматически посылать в службы внутреннего контроля сигнал о нарушении лимитов и процедур бизнес-процессов, а с другой стороны, на минимизацию резко возрастающих рисков через анализ бизнес-процессов не только с точки зрения нарушения законодательства, но и с точки зрения оценки эффективности бизнес-процессов, включающих как одну из составных частей правовой риск и, более широко, регуляторный риск.

Таким образом, риск-ориентированный внутренний контроль можно определить как постоянный элемент деятельности организации по всем направлениям, включая различные формы предупреждения и контроля рисков организации при помощи различных технологий, в том числе финансовых информационных технологий и технологий менеджмента, когда риск является одним из ключевых параметров оценки любого продукта организации и взаимосвязей его подразделений, что позволяет проводить максимально возможное снижение рисков, в том числе и регуляторного.

Необходимо понимать, что риск-ориентированный внутренний контроль действует в соотносимости с риск-менеджментом в организации. Риск-менеджмент в данной связке можно обозначить как процесс управления рисками организации с целью их минимизации.

В системе риск-ориентированного внутреннего контроля можно выделить три основных направления:

1) оценку риск-фактора любой бизнес-модели организации, включая стратегию развития организации, бизнес-план организации, концепции развития отдельных направлений организации и его бизнеса, а также включая оценку риск-аппетита по всем факторам развития (см. рис. 1);

2) постоянный контроль в режиме реального времени всех операций организации с точки зрения того, что служба управления рисками является встроенным элементом любого технологического бизнес-процесса в организации, в частности в области контроля за

соблюдением лимитов, для чего необходима перенастройка всего программного обеспечения в организации и нормативная регламентация бизнес-процессов (в том числе и при помощи технологических карт) (см. рис. 2);

3) проверки деятельности подразделения организации в разрезе бизнес-процессов с позиций выстраивания системы управления рисками, а не только соответствия действующему законодательству (см. рис. 3).

Оценка риск-фактора любой бизнес-модели организации

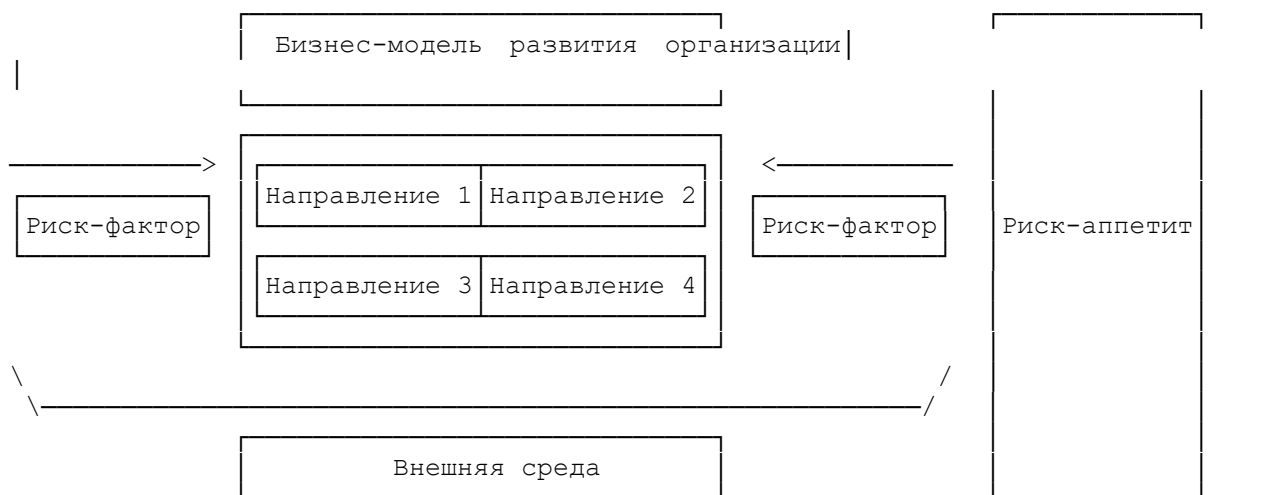


Рис. 1

Постоянный контроль в режиме реального времени всех операций организации

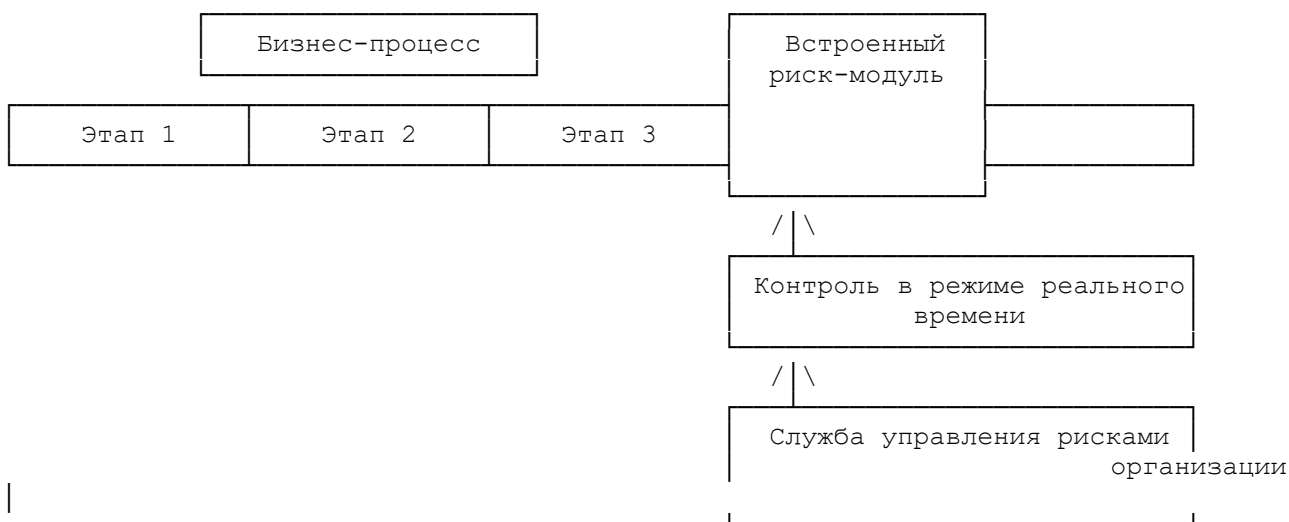


Рис. 2

Проверки деятельности подразделения организации

Комитет по рискам совета директоров - контроль за системой оценки рисков в целом и

определение стратегии риск-менеджмента		
Служба внутреннего аудита - управление всей системой рисков		
Служба управления рисками - контроль в режиме реального времени за бизнес- процессами	Служба финансового мониторинга - контроль в режиме реального времени за операциями клиентов	Служба внутреннего контроля - постконтроль определенных бизнес- процессов

Рис. 3

Риск-ориентированный внутренний контроль становится элементом любого бизнес-процесса в организации как в форме текущего контроля (служба управления рисками и служба финансового мониторинга), так и в форме последующего контроля (служба внутреннего аудита и служба внутреннего контроля). С точки зрения текущего контроля службы внутреннего контроля незамедлительно реагируют и пресекают факты нарушения лимитов и регламентов бизнес-процессов, а с точки зрения последующего контроля службы внутреннего контроля вырабатывают рекомендации по предотвращению рисков в дальнейшем в системе управления в целом.

Необходимо отметить, что риск-ориентированный внутренний контроль реализован в текущем режиме только в сфере службы финансового мониторинга в части контроля финансовых операций террористов и экстремистов, а на рынке финансовых информационных технологий в России программные решения для службы управления рисками развиты слабо.

Также, в принципе, нельзя не сказать и о том, что регулирование Банка России сильно отстает от такой концепции. Отсутствует распределение полномочий и направлений между службами внутреннего контроля в законодательном регулировании.

Функциональные элементы системы слежения за операциями в системе риск-ориентированного внутреннего контроля:

1) хранилища данных с распределенным доступом в архивном времени, что позволяет проводить временной анализ проблемы, а также в режиме реального времени следить за операциями. Хранилища данных - это процесс сбора, отсеивания и предварительной обработки данных с целью предоставления результирующей информации пользователям для статистического анализа и аналитических отчетов. Автор концепции хранилищ данных Ральф Кинболл описывал хранилища данных как "место, где люди могут получить доступ к своим данным". Он же сформулировал основные требования к хранилищам данных:

- поддержка высокой скорости данных из хранилища;
- поддержка внутренней непротиворечивости данных;
- возможность получения и сравнения данных;
- наличие удобных утилит просмотра данных хранилища;
- полнота и достоверность хранимых данных;
- поддержка качественного процесса пополнения данных;

2) выстраивание технологических бизнес-процессов (нормативно и программно) с встроенным модулем контроля со стороны службы управления рисками:

- нормативное описание бизнес-процессов организации для фиксирования распределения ролей и участков каждого этапа бизнес-процесса;
- программное перестраивание информационных систем организации с целью реального отражения каждого этапа любого бизнес-процесса в хранилищах данных организации;

3) системы оперативного контроля в автоматическом и ручном режиме:

- система оперативного контроля может работать в автоматическом режиме и автоматически посылать сигнал о нарушении в службу управления рисками при нарушении каким-либо подразделением, например, системы лимитов;

- система оперативного контроля может работать и в ручном режиме по наиболее важным вопросам, позволяющим учесть человеческий фактор;

4) система слежения опирается в своей деятельности в том числе на:

- лимитирование;

- распределение доступа к информационным системам организации с определением ролей каждого сотрудника организации;

- распределение полномочий на каждом этапе бизнес-процесса с определением функциональных ролей каждого подразделения;

- соблюдение этапности бизнес-процесса; именно этапность позволяет распределить доступ и обязанности участников бизнес-процесса.

Концепция риск-ориентированного контроля позволяет достигнуть поставленных целей при минимуме затраченных ресурсов (материальных, временных, трудовых, организационных) в современных условиях функционирования организаций, а также решить следующие задачи:

- резко повысить эффективность управления рисками, возникающими при осуществлении организацией своей деятельности, а часто - и выявить новые проблемные области деятельности организации, что ранее не принималось во внимание;

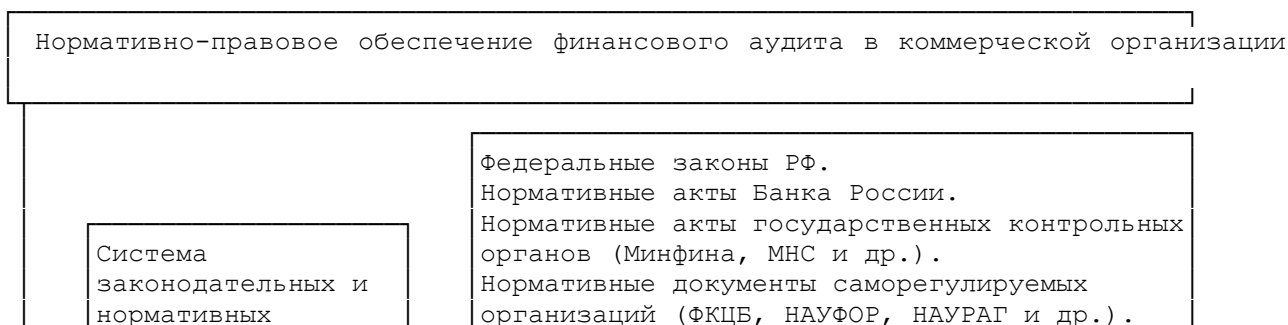
- повысить эффективность системы внутреннего контроля организации в целом, что ведет к резкому снижению операционных потерь и издержек организации;

- обеспечить достижение уровня прозрачности системы корпоративного управления в целях обеспечения всем категориям заинтересованных лиц, включая участников, своевременного и точного раскрытия предусмотренной законодательством информации по вопросам деятельности организации, включая данные о ее финансовом положении, структуре участников и управления.

В рамках такой концепции необходимо, чтобы сферой деятельности служб внутреннего контроля организации были оценка адекватности и эффективности системы внутреннего контроля, осуществление проверок и анализа деятельности любых подразделений и сотрудников организации, включая деятельность дочерних организаций. Подобный функционал также следует включать в положение о соответствующей службе в кредитной организации. Такое направление относится к сфере постконтроля рисков.

В рамках этой деятельности соответствующих служб должна быть направлена на совершенствование процессов управления рисками и корпоративного управления. Для эффективной организации риск-ориентированного функционирования служб внутреннего контроля необходимо осуществлять оценку эффективности процессов управления рисками организации. Именно служба внутреннего аудита и служба внутреннего контроля проводят анализ системы управления рисками в организации.

Нормативно-правовое обеспечение финансового аудита



Модуль Служба внутреннего контроля организации

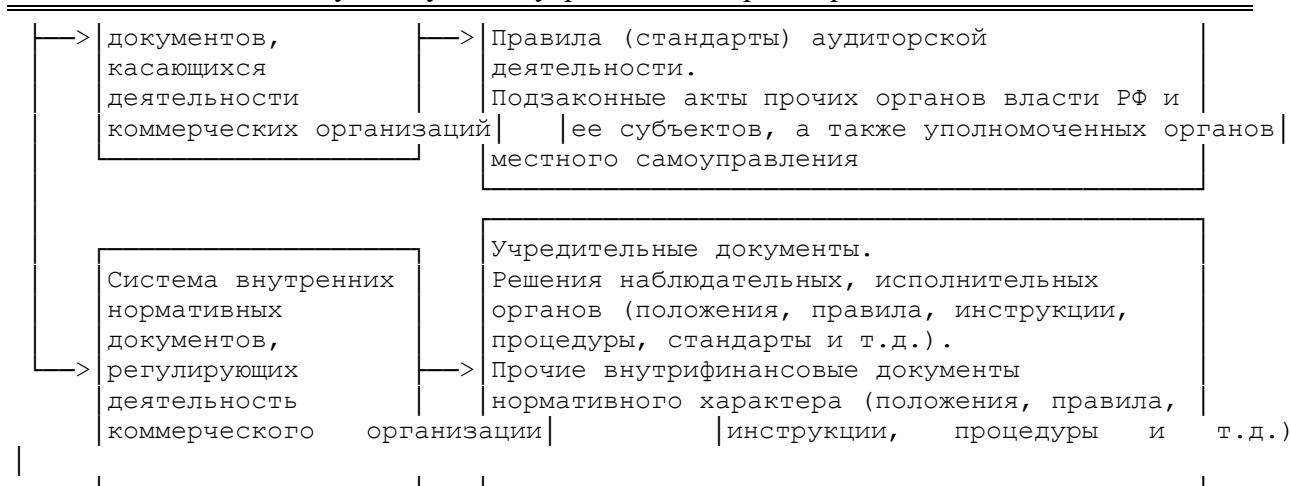


Рис. 4

Элементы риск-ориентированного контроля

К основным элементам риск-ориентированного контроля следует отнести:

- совершенствование подходов к построению системы корпоративного управления и внутреннего контроля, и прежде всего системы управления всеми видами финансовых рисков, т.е. организация должна стремиться использовать самые передовые управленческие технологии в своей работе;

- усиление роли и повышение ответственности совета директоров организации за создание и функционирование в организации адекватной и действенной системы внутреннего контроля, установление приемлемых для организации уровней финансовых рисков;

- повышение ответственности исполнительных органов управления организации за обеспечение развития процессов, призванных выявлять, измерять, отслеживать и контролировать финансовые риски;

- создание четкой организационной структуры и системы подотчетности руководителей различного уровня;

- усиление координирующей роли отдела финансового анализа, планирования и управления рисками в деятельности организации по управлению рисками. В связи с этим - укомплектование отдела высококвалифицированными сотрудниками (риск-менеджерами);

- формирование корпоративной культуры, предусматривающей внедрение принципа осознания и понимания рисков по всей структуре организации, начиная с участников организации и кончая рядовыми сотрудниками организации. Формирование "внутренних клиентских отношений", где "клиентами" риск-менеджеров становятся, в первую очередь, участники (акционеры) организации, совет директоров, исполнительные органы управления, а также структурные подразделения (в зависимости от направлений деятельности). Все сотрудники организации должны осознавать, понимать свою роль в процессе внутреннего контроля и принимать в нем полноценное участие;

- передачу на все уровни управления, во все структурные подразделения организации ответственности за идентификацию рисков и их оценку, "встраивание" процессов контроля, ограничивающих риск, в бизнес-процессы, когда оценка риска является необходимым элементом любого технологического проекта в организации;

- создание в организации такой системы управления рисками, которая не только обеспечивала бы эффективную защиту от уже принятых рисков, но и носила бы упреждающий характер, оказывая активное влияние на определение конкретных

направлений деятельности организации;

- выявление и оценку рисков, связанных с новыми продуктами или видами операций, на стадии их внедрения в организации, т.е. оценка рисков ведется еще до внедрения финансового продукта, а не после;

- модернизацию системы оценки рисков при значительных изменениях условий ведения финансовой деятельности, отсюда прямая зависимость системы оценки рисков от внешней среды деятельности организации;

- принятие руководством организации мер, обеспечивающих выполнение работы по внутреннему контролю высококвалифицированными сотрудниками, обладающими необходимым опытом и техническими возможностями. Обеспечение руководством организации повышения профессионального уровня сотрудников (направление на семинары, обучение на курсах повышения квалификации и т.д.), проведение высшим руководством организации политики поощрения, вознаграждения и продвижения по службе отличившихся сотрудников организации;

- обеспечение надежности финансовых автоматизированных систем (их резервирование (дублирование), разработку эффективных планов их бесперебойного функционирования и восстановление в случае негативного воздействия на них внешних событий);

- внедрение эффективных информационных систем мониторинга рисков.

Таблица 3

Службы внутреннего контроля			
Служба внутреннего аудита	Служба внутреннего контроля	Служба управления рисками	Служба финансового мониторинга
Постконтроль финансовых операций	Постконтроль финансовых операций	Текущий контроль финансовых операций	Текущий контроль финансовых операций
Анализирует в целом систему управления рисками	Анализирует отдельные бизнес-процессы	Анализирует текущие операции с точки зрения рисков	Анализирует текущие операции с точки зрения ПОД/ФТ
Программных решений мало	Программных решений мало	Программных решений мало	Реализация в сфере контроля операций террористов и экстремистов
Нормативное регулирование как риск-ориентированный внутренний контроль развито слабо	Нормативное регулирование как риск-ориентированный внутренний контроль развито слабо	В сфере оценки только отдельных рисков, но не системы в целом	Сильная зарегулированность с высоким регуляторным риском
Одна из служб внутреннего контроля, осуществляющая постконтроль финансовых операций	Одна из служб внутреннего контроля, осуществляющая постконтроль	Одна из служб внутреннего контроля, осуществляющая текущий контроль	Одна из служб внутреннего контроля, осуществляющая текущий контроль

с целью анализа системы управления рисками в целом и выстраивания системы управления	главных бизнес-процессов организации с целью анализа минимизации рисков деятельности организации	финансовых операций с целью предотвращения резкого, лавинообразного нарастания рисков	финансовых операций с целью предотвращения вовлечения организации в сомнительные операции
--	--	---	---

Повторимся, что служба управления рисками реагирует в режиме текущего контроля на факты нарушения регламентации бизнес-процессов.

Одним из примеров риск-ориентированного контроля, внедренного во всех крупных международных организациях, является система контроля за лимитами на рынке межфинансовых операций, в том числе межфинансового кредитования и межфинансовых валютных операций. На каждого дилера и подразделение дилинга в целом устанавливаются лимиты, при нарушении которых в службу управления рисками автоматически посылается сигнал о превышении лимитов, требующий немедленного реагирования. На основании данного сообщения служба управления рисками должна немедленно информировать руководство организации о резко возросшем рыночном риске совершения операций на рынке межфинансового кредитования и валютных операций.

Другим примером, который можно привести, является автоматический контроль состояния кредитного портфеля организации (нормативы, результаты тестирования, РВПС), при нарушении которого посылается также автоматический сигнал в СУР организации. Контролируются равно как параметры выдачи кредита на одного заемщика, так и в целом размеры кредитного портфеля по подразделению. В данном случае служба управления рисками немедленно тестирует весь кредитный портфель и при угрозе резкого возрастания кредитного риска информирует руководство организации о данной ситуации.

Основными методами осуществления постконтроля являются:

- финансовая проверка, цель которой состоит в оценке надежности учета и отчетности;
- проверка соблюдения законодательства РФ (в части доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма, о налогах и сборах и др.) и иных актов регулирующих и надзорных органов, внутренних документов кредитной организации и установленных ими методик, программ, правил, порядков и процедур, целью которой является оценка качества и соответствия созданных в кредитной организации систем обеспечения соблюдения требований законодательства РФ и иных актов;

- операционная проверка, цель которой заключается в оценке качества и соответствия систем, процессов и процедур, анализе организационных структур и их достаточности для выполнения возложенных функций;

- проверка качества управления, цель которой состоит в оценке качества подходов органов управления, подразделений и служащих кредитной организации к финансовым рискам и методам контроля за ними в рамках поставленных целей кредитной организации.

Системе управления внутреннего контроля и управления рисками необходимо уделять особое внимание, для чего организацией разрабатывается комплекс документов, направленных на:

- повышение эффективности и результативность хозяйственной и финансовой деятельности организации во время совершения финансовых операций и различных сделок;
- повышение эффективности управления пассивами и активами организации;
- обеспечение сохранности активов;
- обеспечение объективности, достоверности, полноты и своевременности составления и представления любой необходимой отчетности;
- обеспечение информационной безопасности;

- исключение вовлечения организации в противоправную деятельность, например в легализацию доходов, полученных преступным путем.

При этом при управлении финансовыми рисками необходимо опираться на систему мер, которая поможет выявить возможности возникновения потерь в результате внутренних или внешних факторов и событий, а также выявить ухудшение ликвидности организации. Для этого необходимо проводить непрерывный мониторинг рисков, поддерживать их на уровне, который не будет угрожать финансовой устойчивости организации и интересам его вкладчиков и кредиторов.

Поэтому очень важно выстроить результативное взаимодействие всех служб внутреннего контроля в организации, чтобы они дополняли друг друга, а служба внутреннего аудита проводила анализ эффективности рисков в целом по системе. Особого внимания заслуживает процедура предупреждения возникновения финансовых рисков. В организации должен быть определен риск-аппетит как в целом, так и по всем ключевым направлениям деятельности.

В принципе, надо выделить тот факт, что генеральным трендом в области внутреннего контроля является такая автоматизация учета совершаемых финансовых операций, чтобы СУР автоматически получала сигналы о резком возрастании рисков. На данные программные продукты со стороны организаций на рынке информационных услуг спрос растет все ощутимее. Необходимо построение прямых информационных связей между службами внутреннего контроля и модулями совершения финансовых операций различными подразделениями организации.

В этой связи встает вопрос о введении различных программных ограничений на операции организации в подразделениях, в частности об установлении системы лимитов и поэтапной регламентации бизнес-процессов организации в рамках паспортов финансовых продуктов. Отметим, что такие программные продукты на российском рынке финансовых информационных технологий предлагаются мало, так как, в первую очередь, отсутствует нормативное регулирование Банка России.

Тщательному анализу должны подвергаться все нововведения, которые планируются в организации. Можно изменять структуру организации, внедрять новые виды услуг, осваивать новые технологии и направления в деятельности организации, но все это необходимо проверять для выявления возможных факторов риска. Может сложиться ситуация, когда одновременное внедрение нескольких продуктов и технологий может резко и незапланированно повысить риск-аппетит и выйти за пределы допустимого для деятельности организации. При любой оценке внедрения финансовых продуктов необходимо заключение служб внутреннего контроля.

Особо следует обратить внимание на то, что оценка финансовых рисков предусматривает выявление и анализ как внутренних факторов (индикаторов), таких как уровень квалификации служащих, организационные изменения, так и внешних - изменение экономических условий деятельности организации, применяемые технологии и т.д., - которые могут оказать воздействие на деятельность организации. Опять же отсутствует нормативное регулирование факторов оценки финансовых продуктов. Организация России постепенно внедряет факторный анализ в деятельность организаций, но в то же время такие вопросы, как индикативное планирование и рейтинговый анализ, остаются в целом вне поля его зрения. Все это только в самом начале пути.

В концепции развития системы внутреннего контроля организации важно совершенствование подходов построения управления и внутреннего контроля. Особо это касается управления всевозможными видами финансовых рисков. Планирование и реализация мер по формированию и совершенствованию системы управления рисками должны быть постоянными и непрерывными процессами. В рамках этого Организацией России установлено требование по разработке плана действий, направленных на обеспечение непрерывности деятельности и (или) восстановление деятельности кредитной организации в

случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Ярким примером переноса международного опыта риск-ориентированного контроля в российские условия является разработка плана восстановления непрерывности деятельности организации в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Организация обязана протестировать возможность его выполнения при наступлении таких обстоятельств. Сейчас в условиях перманентного кризиса это уже не формальный документ, а один из руководящих документов организации в области рисков.

Еще одним примером риск-ориентированного контроля, внедренного во всех крупных международных организациях, является стресс-тестирование. Причем стресс-тесты проводятся не только самими организациями, но и национальными регуляторами многих стран - на устойчивость национальных финансовых систем к кризисным явлениям в экономиках. Тестируется как сама организация, так и отдельные направления его операций, причем стресс-тесты небольших и системных организаций существенно различаются.

Также необходимо отметить и такой вид стресс-теста, как SWOT-анализ при разработке стратегии развития организации. Организация России настоятельно рекомендует проводить SWOT-анализ при разработке любой стратегии развития любого российского организации и крайне негативно относится к его отсутствию в данном документе, который является определяющим для организации.

Эффективность информационных систем мониторинга рисков, включая несоблюдение требований информационной безопасности, также должна находиться под контролем. Необходимым условием для этого является предоставление своевременной и полной информации в органы управления организации и соответствующим уполномоченным сотрудникам. Поэтому встает вопрос о встраиваемом риск-модуле в информационную систему организации, когда службы внутреннего контроля могут не только сообщать о нарушении, но и давать разрешение на проведение операций с повышенным риском.

В целях соблюдения требований Банка России следует также осуществлять контроль деятельности по разработке методических и нормативных документов, по вопросам управления информационными потоками и обеспечения информационной безопасности. Такие документы вовсе не формальность: они позволяют существенно снизить риск мошеннических действий со стороны в том числе и сотрудников организации.

В проверки, осуществляемые подразделением внутреннего контроля, необходимо включать проведение процедур аудита информационных систем с целью выявления рисков в развитии ИТ, функционировании ИС организации, оценки надежности работы и вероятности сбоев ИС, а также проверку процедур информационной безопасности и обеспечения непрерывности деятельности. Такие проверки должны осуществляться с постоянной периодичностью.

Нельзя не отметить и такой пример риск-ориентированного контроля, как резервное копирование базы данных организации и тестирование ее на отказоустойчивость. Во многих российских организациях внедряются централизованный сбор данных в резервную базу данных для восстановления в случае непредвиденных обстоятельств всей работы организации как кредитной организации, осуществляющей финансовые операции в непрерывном цикле. Такое копирование резко снижает возможность злоупотребления должностными обязанностями со стороны сотрудников организации и обеспечивает возможность проверки учета операций со стороны служб внутреннего контроля.

Организации вкладывают значительные средства в обновление информационной инфраструктуры, не всегда уделяя внимание построению хранилищ баз данных с распределенным доступом. Всегда должен быть прописан допуск сотрудников согласно компетенции к определенным данным.

В дальнейшем системы управления рисками, созданные организацией, должны обеспечивать эффективную защиту от принятых рисков, а также предупреждать появление возможных. Для этого служба внутреннего аудита активным образом должна влиять на

определение конкретных направлений деятельности организации, выступая составным элементом и этапом внедрения любого финансового продукта.

Организация проводит комплекс операций с предприятиями, при этом очень важно уметь управлять риском ликвидности и кредитным риском, внедряя различные подходы оценки рисков. На повестке дня финансовой деятельности стоят такие вопросы, как рейтинговый подход и шкалирование угроз рисков, что еще не вполне отражено в финансовом законодательстве. Кроме того, в планах организации должны быть мероприятия, связанные с управлением операционными и правовыми рисками (внедрение систем резервного копирования, управленческой отчетности, работы с обращениями клиентов, т.е. создание полностью электронного офиса).

Существенным моментом также будет являться минимизация рисков потери деловой репутации. Чтобы избежать убытков, организация должен правильно выстраивать свою стратегию, разумно управлять своими рисками, что может в значительной мере сократить мошенничество и увеличить непрерывность бизнес-процессов.

Также нужно заметить, что усиливается такое направление внутреннего контроля в организациях, как соблюдение регламентации бизнес-процессов. Риск-ориентированный контроль нацелен на программное соблюдение технологических карт соблюдения совершаемых финансовых операций. Каждый финансовый продукт должен быть описан и должен включать своим элементом внутренний контроль.

При существенном нарушении программных процедур, например выдачи кредитов или финансовых гарантий, когда руководители подразделений действуют с превышением полномочий, службы внутреннего контроля незамедлительно вмешиваются в процесс принятия на себя резко возрастающих рисков организацией и докладывают руководству организации о нарушении процедур бизнес-процессов.

Кроме того, в соответствии с требованиями Банка России (Письмо N 193-Т) кредитным организациям следует разрабатывать сценарные планы восстановления финансовой устойчивости в случае ухудшения финансового состояния, которые должны будут определять:

- перечень мероприятий по своевременному восстановлению финансовой устойчивости и поддержанию непрерывности осуществления функций в случае существенного ухудшения финансового состояния организации;
- процедуры восстановления ликвидности, платежеспособности и уровня достаточности капитала организации;
- порядок анализа и мониторинга количественных и качественных показателей, при достижении которых начинается реализация различных вариантов мероприятий плана;
- порядок осуществления контроля эффективности и своевременности исполнения плана восстановления платежеспособности.

Необходимо подчеркнуть, что Организация России в практику риск-ориентированного контроля все больше внедряет сценарный подход как определяющий. В этой связи нужно отметить, например, оценку развития организации с помощью индикаторов внешней и внутренней среды, но опять же индикативное планирование не развито. Также стратегия развития организации должна содержать альтернативы сценарного развития в зависимости от ситуации на рынках развития. Организация России положительно относится к сценарности во всех бизнес-планах кредитных организаций, представляемых в Организация России для получения новых лицензий.

Также новым направлением является план финансового оздоровления организации в кризисной ситуации, который также подразумевает и сценарный подход, так называемую ситуацию шок-теста на кризисную ситуацию.

Можно обратить внимание и на такой подход, как рейтинговый, который сейчас пилотно внедряется в нескольких крупных российских организациях под контролем Банка России. Представляется, что рейтинговый подход, которому сейчас не уделяется

достаточного внимания в действующем финансовом законодательстве, может стать одним из основных в деятельности организаций при оценке рисков. Рейтинговый анализ пока еще в самом зачаточном состоянии.

Следует также обратить внимание, что у организации существует возможность снизить требования к достаточности капитала за счет грамотного управления операционными рисками. Руководствуясь принципами Базеля-2, операционный риск рассматривают как самостоятельный предмет со своими методами и инструментами. Это, в свою очередь, также является одним из элементов концепции развития системы внутреннего контроля.

Таблица 4

Направления развития методов риск-ориентированного внутреннего контроля				
сценарный подход	факторный анализ	индикативное планирование	рейтинговый анализ	шкалирование
Моделирование шок-ситуаций для оценки поведения организации в такой ситуации	Построение матрицы факторов, действующих разнонаправленно на бизнес-модель организации	Постановка целей-индикаторов, на выполнение которых ориентирована организация	Введение рейтинга внутри продуктов организации, по сути внутренняя методика организации	Ранжирование в рамках выстраиваемой шкалы для оценки воздействия
Основная процедура - тестирование	Основная процедура - системный анализ факторов воздействия	Основная процедура - управление по достигаемым показателям	Основная процедура - применение рейтинговой методики	Основная процедура - выстраивание ранжирования по шкалам увеличения или уменьшения
Внедряется все шире	Постепенно расширяется внедрение	В зачаточном состоянии	В зачаточном состоянии	Развивается
Наиболее яркий пример - стресс-тестирование и стратегия развития организации	Наиболее яркий пример - оценка реальности деятельности заемщика - юридического лица	Применяется для оценки корпоративного управления в организации и в стратегии развития организации	Пилотный проект в ряде организаций для оценки заемщиков	Широко применяется в сфере информационной безопасности организаций для шкалирования угроз и в плане восстановления непрерывности деятельности организации в случае возникновения

				непредвиденных обстоятельств
--	--	--	--	------------------------------

Ядром процедур внутреннего контроля на современном этапе является концепция риск-ориентированного контроля. В статье приведены примеры такого контроля с использованием практики в российских и зарубежных организациях. Такая концепция позволяет службам внутреннего контроля незамедлительно реагировать на нарушение финансовых регламентов совершаемых операций в различных подразделениях.

Риск-ориентированный подход позволяет выстроить работу служб внутреннего контроля наиболее оптимально, с эффективным распределением имеющихся ресурсов, наладив их правильное взаимодействие с работой на общий результат.

Отметим, что программных решений для риск-ориентированного внутреннего контроля на российском рынке финансовых информационных технологий пока мало. Также нормативное регулирование сильно отстает от потребностей финансовой системы России.¹

7.2. Концепция риск-ориентированного внутреннего контроля

Как выглядит концепция ориентированного на риск внутреннего контроля и при каких условиях система может быть признана эффективной? Как распределить обязанности и полномочия между подразделениями организации - владельцами рисков, внутренними аудиторами, риск-менеджментом? Как при этом не допустить формального подхода к организации внутреннего контроля и аудита?

"До сих пор в организации надзора есть проблема некоторого формализма: организация соответствует всем формальным требованиям, притом что в реальности там может быть сложная ситуация... И то, что в надзоре мы видим проблемы постфактум, когда уже все случилось, а не опережающим образом. Поэтому надзор нужно усиливать и укреплять".

Регулятор потребовал изменить организационную структуру внутреннего контроля

Указанием от 24.04.2014 N 3241-У "О внесении изменений в Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и финансовых группах" Организация России потребовал от организаций не только пересмотреть методические подходы к оценке системы управления рисками и внутреннего контроля, но и изменить его организационную структуру. Организации, которые проигнорируют внесенные в июне и вступившие в силу 1 октября 2014 г. правила о внутреннем аудите и контроле, ждут штрафы (до 0,1% минимального уставного капитала) и ограничение операций на срок до шести месяцев.

Насколько организации смогут обеспечить подобного рода преобразования при текущей непростой экономической ситуации и серьезных проблемах, на решение которых в настоящее время брошены основные силы, покажет время. Давайте вспомним, какую же новацию потребовал ввести регулятор, обсудим, с какой проблематикой столкнулись организации в рамках реализации этой задачи и как можно подойти к ее решению в целом. Изменения в Положение Банка России от 16.12.2003 N 242-П "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и финансовых группах" (далее - Положение N 242-П) коснулись системы внутреннего контроля, порядка оценки регулятором качества систем внутреннего контроля, а также особенностей осуществления Организацией России надзора за соблюдением указанных требований. Так, в организациях с активами свыше 50 млрд руб. и вкладами физических лиц свыше 10 млрд руб. в 2014 г. должны были появиться уполномоченные представители регулятора и создана служба внутреннего аудита, которая, в свою очередь, обязана минимум раз в три года проводить проверки структурных

¹ См.: Концепция развития риск-ориентированного внутреннего контроля в организации (Пашков Р.) «Бухгалтерия и организации», 2015, №6.

подразделений и сделок. Головная организация финансовой группы должна нести ответственность за соблюдение норм внутреннего аудита всеми ее участниками, обеспечивая единство их подходов к организации внутреннего контроля.

Вводя данные изменения, регулятор планомерно движется к поставленной цели - реализации подходов, декларированных Базельским комитетом по финансовому надзору (БКБН). Предполагается, что служба внутреннего аудита, являющаяся важной частью корпоративного управления, станет как для регулятора, так и для совета директоров отдельно взятого организации, а также для них обоих в рамках взаимодействия в ходе надзорных проверок ориентиром и источником информации о качестве системы внутреннего контроля. В целях реализации вышеуказанного тезиса особое значение имеют квалификация аудиторов и используемые ими принципы и методы аудита, направленные на выявление проблем в корпоративном управлении, риск-менеджменте и внутреннем контроле. В этом смысле совет директоров организации заинтересован, чтобы аудиторы использовали самые современные профессиональные стандарты, кроме того, БКБН рекомендует совету директоров всячески способствовать этому, укрепляя тем самым функции внутреннего аудита.

Не превратить контроль в самоцель!

По словам вице-президента Ассоциации региональных организаций России Алины Ветровой, соблюдение новых требований повлечет за собой увеличение численности персонала в этой сфере, которое организации будут вынуждены компенсировать снижением стоимости, а следовательно - снижением квалификации сотрудников. Полноценно обе службы - внутреннего контроля и внутреннего аудита - смогут заработать только при условии существенного увеличения расходов на персонал, который не приносит доходов, что в текущей экономической ситуации для ряда организаций может оказаться непосильной ношей. В итоге можно получить обратный эффект - переход к формальному соблюдению требований: составлению многочисленных отчетов и записок, что негативно отразится на качестве работы в обоих направлениях, считает А. Ветрова. При этом, если внимательно изучить новую редакцию Положения N 242-П, станет очевидно, что для того, чтобы выполнять заложенный в нем функционал, сотрудники должны обладать очень высоким профессиональным уровнем в разных аспектах финансовой деятельности и обширными правовыми знаниями.

"Дублирования в работе этих служб нет и не будет, если четко понимать разницу между внутренним контролем и аудитом. А разница существенная и заключается в том, что основной задачей службы внутреннего контроля является проведение работы по минимизации риска применения санкций со стороны надзорных органов. Внутренний же аудит - это инструмент акционера и совета директоров, позволяющий в любой момент получить срез о качестве контрольной среды (системы) в ключевых бизнес-процессах кредитной организации и предпринять необходимые действия в случае выявления существенных рисков и недостатков, чтобы избежать высоких потерь (финансовых, репутационных) в будущем", - считает заместитель руководителя службы внутреннего аудита БИНОрганизации Александр Наборщиков.

Как отмечает директор по рынкам капитала ПАО "Восточный Экспресс организация" Виктор Тимотин, требуется несколько месяцев на создание службы внутреннего аудита: процесс требует найма людей, изменения уставных и учредительных документов, внедрения новых процедур и политик.

Директор по методологии агентства "Рус-Рейтинг" Елена Николаенко предполагает, что на первых порах многие организации будут довольно формально подходить к вопросу организации внутреннего контроля. В любом случае многие организации постараются создать хотя бы видимость функционирования служб внутреннего аудита, приведение которых в соответствие будет проводиться позднее, считает она. Однако формальный подход может повлечь санкции, и они, по словам экспертов, являются довольно серьезными.

Например, ограничение операций на полгода может привести к тому, что за это время организация, отрезанный от одного из своих ключевых направлений, может очень быстро кануть в Лету, считает старший аналитик ИГ "Норд-капитал" Сергей Алин.

Проблематика задачи очевидна, но глаза боятся - руки делают. Риск-менеджмент, внутренний контроль и внутренний аудит должны принять форму организованной деятельности, каждая из которых имеет свои цели, принципы, функции и способы взаимодействия, параллельно необходимо изменять и управленческие процессы. При этом очень важно не превратить контроль в самоцель, когда из-за формального подхода и бюрократических процедур теряется сам смысл контроля и управления рисками.

В частности, известен пример компании General Electric, которая в середине XX в. была близка к банкротству: в тот момент порядка 70% из ста тысяч сотрудников компании занимались контролем друг над другом. Сейчас эта корпорация - один из эталонов организации системы внутреннего контроля, корпоративного управления и риск-менеджмента.

Попробуем разобраться, как наиболее рационально построить систему внутреннего контроля и аудита в процессе управления рисками.

Условия создания эффективной системы внутреннего контроля

Существуют взаимосвязи между корпоративным управлением, управлением рисками и внутренним контролем. Эффективное корпоративное управление предполагает, что риск учитывается при определении стратегии. В свою очередь, управление рисками опирается на эффективное корпоративное управление (т.е. поведение высшего руководства, риск-аппетит и допустимые пределы риска, культуру управления рисками и надзор за деятельностью по управлению рисками). Контроль и риск также взаимосвязаны, поскольку контроль определяется как "любые действия руководства, Совета и других сторон по управлению рисками и повышению вероятности достижения поставленных целей и выполнения задач".

Для создания эффективной системы внутреннего контроля необходимо организовать процесс управления рисками в пределах уровня их допустимости, охватывающий внутренние и внешние риски, присущие деятельности отдельно взятой организации (с учетом его организационной структуры, характера и масштабов финансовых операций, свойственных рисков, особенностей внешней среды и других факторов), таким образом, чтобы обеспечить разумные гарантии достижения поставленных целей и задач.

Чтобы запустить процесс изменений, прежде всего необходимы воля и согласованная работа топ-менеджеров и акционеров организации. Тем более что одним из основных постулатов БКБН является прямая ответственность как совета директоров (органа, представляющего интересы владельцев и устанавливающего исходя из этого общие принципы деятельности), так и менеджмента (исполнительного органа организации и его руководителей) за создание и обеспечение эффективного осуществления внутреннего контроля.

Есть и еще один сопутствующий организации процесса фактор: типичная человеческая реакция персонала организации, выражающаяся в определенном смысле противостоянием на сам факт того, что он находится под постоянным усиленным контролем. Такая реакция способствует формальным отпискам, нежеланию оказывать содействие и просто ощущению персонала, что усиленный контроль является излишним, мешая выполнять их повседневный функционал. В какой-то степени это так. Ориентированный на риск внутренний контроль мешает работать по-старому, поскольку при встраивании контроля в повседневную деятельность существенно изменяется как сам процесс работы организации, так и критерии оценки персонала.

Разумеется, концепция ориентированного на риск внутреннего контроля - это идеал, к которому нужно стремиться организациям. Для достижения этой цели необходимо разработать эффективные стратегию и политику внутреннего контроля организации, в которых должны быть учтены и на постоянной основе актуализироваться все существенные

аспекты, такие как:

- основные виды деятельности организации и связанные с ними риски;
- оптимальные уровни рисков, которые принимает на себя организация в разрезе его подразделений, и методы их контроля.

Реализация стратегии и политики внутреннего контроля организации должна быть направлена на создание необходимой инфраструктуры, позволяющей обеспечить эффективность контроля:

- процедуры контроля реализуются на всех уровнях управления;
- осуществляются периодические проверки обеспечения соответствия всех областей деятельности установленным политикам и процедурам;
- обеспечивается встроенность мероприятий контроля в ежедневные операции организации;
- обеспечены разделение функционала и отсутствие конфликтов интересов при выполнении персоналом своих обязанностей;
- учтены степень адекватности, полноты и достоверности внешних рыночных данных о событиях, которые могут повлиять на принятие решений;
- учтена адекватность, полнота и достоверность финансовой и управленческой отчетности;
- обеспечены соответствие операций действующему законодательству;
- обеспечены адресация и оперативность доведения необходимой информации до соответствующего персонала;
- обеспечено соответствие уровня и безопасность информационных систем, баз данных всем видам деятельности;
- проводится ежедневный мониторинг наиболее рискованных операций;
- проводится оценка влияния на операции каждого вида риска по отдельности и в целом с учетом существующих методов и мер контроля;
- проводится независимый всеобъемлющий внутренний аудит системы внутреннего контроля адекватно подготовленными и компетентными сотрудниками;
- обеспечены своевременное доведение до менеджмента и совета директоров информации о существенных недостатках внутреннего контроля и оценка ее эффективности.

Распределение обязанностей и полномочий между подразделениями организации

При разработке функциональных требований к подразделениям организации нужно исходить из поставленных перед ними целей. Если подразделение относится к бизнесу, то есть генерирует риск, то его цель - осуществлять мониторинг рисков и выполнять мероприятия по их минимизации. Если подразделение оценивает риски, то его цель - объективно оценить и минимизировать риски и управлять ими. Целью внутреннего аудита являются независимая объективная оценка системы управления рисками и адекватности процедур внутреннего контроля, выявление причин, приведших к реализации риска. Разграничивая функции между службами внутреннего аудита и внутреннего контроля, Организация России указал, что служба внутреннего аудита будет проверять весь организация, все его подразделения на предмет того, каким образом они выполняют установленные внутренние процедуры. Служба же внутреннего контроля будет вести отдельную от внутреннего аудита работу, отслеживая риски несоблюдения организацией законодательства, требований регулятора и иные регуляторные риски. Фактически это эквивалент того, что в международной практике называется службой комплаенса.

А вот в остальном ясности нет, и существует точка зрения, что функции службы риск-менеджмента и внутренних аудиторов дублируются. Общим между риск-менеджментом и внутренним аудитом является деятельность по оценке рисков, но внутренний аудит по требованию регулятора должен быть независим от менеджмента компании, а риск-менеджмент, несмотря на декларируемую независимость, все же является частью операционного бизнеса организации. Поэтому каждый из них будет использовать различные

подходы.

Типовой функционал и полномочия должны быть не просто закреплены в нормативных документах организации - в них должны быть четко прописаны методы и конкретные действия подразделений, в том числе при взаимодействии друг с другом, иначе процедуры будут формальными. Безусловно, это большая системная работа по эффективной организации и укреплению систем управления рисками и внутреннего контроля и в целом корпоративного управления. Рекомендации и примеры вариантов принципов и методов работы каждого подразделения организации в зависимости от масштаба его деятельности - тема не одной статьи. Кроме того, есть еще и прочие нюансы, которые даже при наличии в организации подробной методологии могут привести к формальному подходу, например такие существующие практики, как типовой объем работ, жесткая привязка к циклическим аудитам, статичный план проверок, планирование на основе запросов заинтересованных лиц в ущерб независимой оценке рисков, объекты аудита, не связанные со стратегическими целями организации и пр.²

² См.: Концепция ориентированного на риск внутреннего контроля - идеал, к которому нужно стремиться (Янова Я.Ю.) «Внутренний контроль в кредитной организации», 2014, N 4.